



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA



PARAGUAY VENDE
expandingo ventas y generando empleos

EXPANDIENDO VENTAS Y GENERANDO EMPLEOS EN EL INTERIOR DEL PARAGUAY

Informe Final del Proyecto Paraguay Vende



MAYO 31, 2007

Esta publicación fue preparada por Chemonics International Inc. bajo revisión de la Agencia del Gobierno de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional/Paraguay



A man wearing a red baseball cap and a grey t-shirt is leaning over a large stack of white bags of 'Berkhamp' flour. He is in a factory or processing plant, with other workers and machinery visible in the background. The bags are stacked on a wooden pallet. The background shows orange cabinets and a counter with more flour bags. A man in a white shirt and dark cap is working at the counter, and another man in a green shirt and cap is standing nearby. The machinery is yellow and white, with a logo that says 'OLYMPIA'.

PROGRAMA DE PARAGUAY DE REDUCCION DE LA POBREZA

Informe Final del Proyecto Paraguay Vende

USAID Contrato Nro. PCE-I-00-98-00015-00

Lo expresado por los autores en esta publicación no necesariamente refleja la opinión de la Agencia del Gobierno de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional.



CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO.....	I
I. EL MERCADO COMO AGENTE DE CAMBIOS EN REGIONES POBRES.....	5
I.1 EL PROYECTO PARAGUAY VENDE.....	5
I.2 EL SIGNIFICADO DE LOS CORREDORES ECONÓMICOS.....	6
I.3 REESTABLECER LAS CADENAS COMERCIALES.....	7
HISTORIA DE EXITO - Una victoria con caña dulce.....	8
I.4 ACCIÓN DE LOS CENTROS DE SERVICIOS ECONÓMICOS.....	10
Asistir para mejorar la oferta de productores.....	11
Asistir a empresas para generar ventas.....	11
Asistir en la productividad de las empresas.....	11
I.5 EL MONITOREO DE RESULTADOS.....	11
HISTORIA DE EXITO - Sésamo ayuda a paliar la pobreza.....	12
2. COMERCIALIZACION: LA CLAVE DEL EXITO.....	15
2.1 EL DINAMISMO DE LAS EXPORTACIONES.....	15
HISTORIA DE EXITO - La venta de frutas a Argentina.....	18
Alianzas estratégicas ayudan a cumplir los objetivos de USAID.....	20
2.2 CONQUISTANDO COMPRADORES DEL EXTERIOR.....	21
HISTORIA DE EXITO - El arroz que cambia vidas.....	22
2.3 VENDIENDO A EMPRESAS DE LA CADENA COMERCIAL.....	25
HISTORIA DE EXITO - San Salvador renace con el expeller de algodón.....	26
2.4 DE PRODUCTORES A EMPRESARIOS RURALES.....	28
HISTORIA DE EXITO - La unión hace la fuerza.....	30
3. RENOVANDO EL AMBIENTE DE NEGOCIOS.....	33
3.1 ÉXITOS BASADOS EN CAMBIOS.....	33
La Stevia.....	33
La Yerba Mate.....	34
Pisos de Madera.....	34
3.2 TRANSFORMANDO LA INFORMALIDAD.....	34
HISTORIA DE EXITO - Todos ganan al formalizar.....	36
Bienes de informática, electrónica y telecomunicaciones.....	38
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	41
4.1 RETOS ENFRENTADOS.....	41
Comunicación y capacitación.....	41
Asistir en negocio	41
Confianza de los empresarios.....	41
Monitoreo y validación	42
4.2 LECCIONES APRENDIDAS.....	42
Cómo seleccionar empresas.....	42
Terminación efectiva de una asistencia.....	42
Como desarrollar las transacciones entre empresarios y productores.....	42
4.3 PRÁCTICAS COMPROBADAS.....	44
Mejores prácticas de asistencias.....	44
Sinergias al trabajar con otros donantes.....	44
Empresas nuevas vs. existentes.....	45
4.4 ALGUNAS RECOMENDACIONES.....	45
Subcontratistas más sustentables.....	45
Incorporación del Corredor Sur.....	46
Alianzas efectivas con el sector privado.....	46

Izquierda: hombre descargando el arroz en Molinos El País, empresa de Carmen del Paraná-Departamento de Itapúa, que con asistencia de USAID abrió el mercado chileno al arroz paraguayo.

© PARAGUAY VENDE/ GERMAN ORTIGOZA

Tapa: fábrica de alcohol carburante de la empresa Destilerías del Sur (DESTISUR) y plantaciones de caña de azúcar, en la localidad de Guyra Huguá del departamento de Caaguazú.

© PARAGUAY VENDE/ SERGIO FELICIANGELI

Interior de tapa: operarios del molino de la Cooperativa Bergthal, en el departamento de Caaguazú, centro de la región Oriental del Paraguay, terminando el envasado y preparando los pallets de harina de trigo para su comercialización.

© PARAGUAY VENDE/ LUIZ RODRIGUEZ

Contratapa: agricultores trabajando en un cultivo de sésamo, en la zona sur del departamento de San Pedro, donde USAID desarrolló y brindó asistencia técnica a muchos nuevos productores.

© PARAGUAY VENDE/ LIDER AYALA



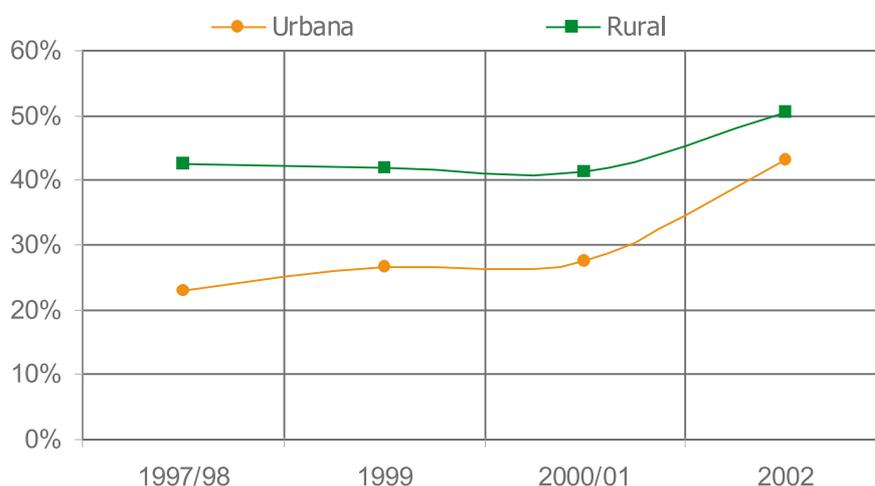
Joven realizando rapel en zona Norte de Paraguay, como parte de las actividades de eco-turismo de la empresa DTP, asistida por USAID a través de Paraguay Vende.

RESUMEN EJECUTIVO

En 2003, cuando USAID lanza el Proyecto Paraguay Vende, la falta de generación de empleo se había constituido en la principal debilidad de la transición democrática, iniciada en febrero de 1989. Medido en dólares corrientes, el ingreso per cápita había disminuido en un 27% en los años señalados y las exportaciones se habían reducido 5% entre 1989 y 2002.

El bajo dinamismo económico se reflejaba nítidamente en el aumento de los índices de pobreza (ver cuadro 1). Entre 1997 y 2002, la población pobre del país había aumentado del 32% al 46% y la población rural en extrema pobreza del 29% al 31%. El 43% de la población del país era rural y se percibía como una amenaza a la nueva democracia el que casi un tercio de la misma vivía en condiciones de extrema pobreza.

CUADRO 1
POBREZA URBANA Y RURAL, 1997-2002
EN PORCIENTOS DEL TOTAL



Fuente: Secretaría Técnica de la Presidencia/Dirección General de Estadísticas, Encuestas y Censos. Encuestas de Hogares 1997-2002.



Recolectores de camarones de agua dulce en la empresa Scampi S.A.

CUADRO 2
IMPACTO DEL PROYECTO PARAGUAY VENDE
 (Agosto 2003 – Mayo 2007)

Impacto	Metas Iniciales del Proyecto en Agosto 2003	Metas del Proyecto Acordadas en Septiembre 2005	Metas del Proyecto Acordadas en Septiembre 2006	Resultados Finales del Proyecto en Marzo 2007
Ventas adicionales de empresas asistidas, en US\$	\$9.000.000	\$15.750.000	\$30.000.000	\$35.806.851
Exportaciones de empresas asistidas (parte de ventas), en US\$	\$3.000.000	\$5.250.000	\$22.000.000	\$22.640.014
Empleo adicional en empresas asistidas por USAID, en días persona	750.000	1.750.000	3.600.000	4.290.391
Nuevas inversiones en las empresas asistidas, en US\$	\$1.000.000	\$1.312.500	\$2.800.000	\$2.804.106

Fuente: Unidad de Monitoreo de Resultados de Paraguay Vende

El Proyecto estableció como su principal objetivo crear más empleo en el interior del país. El diagnóstico en el que se basó, indicaba que si bien había restricciones al comercio y las inversiones, a finales de la década del 90, el país estaba bien posicionado para expandir su comercio.

Con el avance del Mercado Común del Sur (MERCOSUR) entre Argentina, Brasil, Uruguay y Paraguay; y con la construcción de las nuevas rutas de todo-tiempo, el Proyecto se enfocó en desarrollar las cadenas comerciales del interior y enlazar los corredores económicos con los mercados regionales. Brindando asistencias técnicas para facilitar las transacciones entre pequeños productores, empresarios y compradores, se llegó al nervio central de la economía del interior.

El resultado fue sorprendente y Paraguay Vende marcó un hito en los proyectos para el crecimiento económico. Las metas del Proyecto se fueron adecuando continuamente hacia arriba (ver cuadro 2); aún así, los resultados en la expansión de ventas superaron en 19% las últimas metas establecidas.

La medición de las ventas incrementales se realizó siguiendo una metodología de línea base, que abarca las ventas de un período de 12 meses que anteceden a las intervenciones del Proyecto. Las ventas incrementales fueron corregidas según un indicador de crecimiento inercial del sector. La generación de empleo se registró según una metodología estadística, siendo el producto de la venta incremental multiplicado por el indicador de contenido de mano de obra directa e indirecta del sector.



Trabajadores empaquetando los jugos de Frutika, cuya fábrica está ubicada en el departamento de Itapúa, que con asistencia de Paraguay Vende exporta al Brasil.

CAPITULO UNO

1. EL MERCADO COMO AGENTE DE CAMBIOS EN REGIONES POBRES

1.1 EL PROYECTO PARAGUAY VENDE

En agosto del 2003 USAID inició el Programa de Paraguay de Reducción de la Pobreza (PPRP), bajo el título de Proyecto Paraguay Vende. Las condiciones eran buenas para expandir el comercio interno e internacional.

Conjuntamente con Argentina, Brasil y Uruguay, Paraguay conformaba el Mercado Común del Sur (MERCOSUR). Además, se estaban concluyendo las obras de rutas de todo tiempo como las de Ciudad del Este – Encarnación, Concepción – Pedro Juan Caballero y San Ignacio – Pilar, que facilitaban el acceso a las ciudades del interior, desde allí a la capital del país (Asunción) y a los pasos fronterizos con Brasil y Argentina.

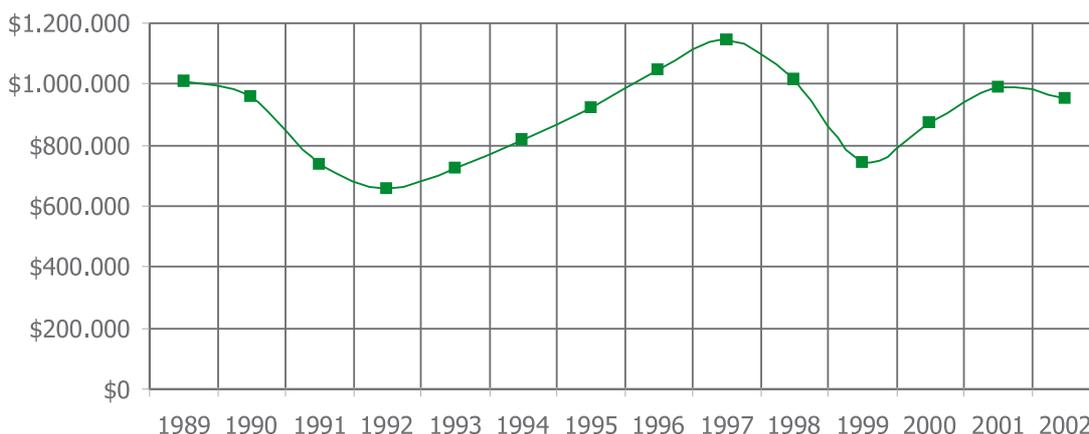
A pesar de estas condiciones había un bajo crecimiento económico y escaso dinamismo en el comercio exterior (ver cuadro 3). Los productos del inte-

rior del país no llegaban a las ciudades ni a los nuevos mercados del MERCOSUR. Asimismo, las inversiones decaían, muchas instalaciones y tierras estaban ociosas y las ciudades del interior, no recibían el impacto positivo de las nuevas rutas.

La experiencia en otros países demostraba que había una solución efectiva para este estancamiento económico. Con rutas de acceso a las comunidades de productores y a las ciudades medianas, las empresas de la zona podían reactivarse mediante una asistencia apropiada para vender sus productos.

En este marco de búsqueda de corrección de las restricciones del comercio desde el interior del país, el Proyecto fue concebido con base en cuatro conceptos: los corredores económicos, las cadenas comerciales, los centros de servicios económicos y el monitoreo de resultados.

CUADRO 3
LAS EXPORTACIONES DE PARAGUAY, 1989-2002



Fuente: Banco Central del Paraguay

Un buen ambiente comercial permite realizar la máxima del proyecto: “producir lo que se vende y no vender lo que se produce”

1.2 LOS CORREDORES ECONÓMICOS

La cadena comercial es la vinculación comercial del campo con la ciudad, de las empresas nacionales entre sí y de estas con los mercados externos. Este conjunto conforma un corredor económico.

El primer paso consistió en ubicar los distritos más pobres del Paraguay y las alternativas de integrarlos con las principales conexiones viales y las ciudades, que funcionan como eslabones en las cadenas comerciales. Gracias al diagnóstico inicial de los *Centros de Servicios Económicos (CSE)* se supo que con un enfoque transaccional se podían aliviar las restricciones al comercio y las inversiones en los corredores. Este enfoque consiste en facilitar las transacciones comerciales, para que las mismas puedan realizarse en forma fluida y a bajos costos.

El principal corredor de Paraguay está en el Este del país, en el departamento de Alto Paraná, centro económico del país (ver cuadro 4). Desde Ciudad del Este (capital del departamento) se llega por el este a Brasil, por el sur a Encarnación, por el oeste al departamento de Caaguazú y por el norte al departamento de Canindeyú.

En el Corredor del Este existe una de

las mayores concentraciones de desempleo urbano y rural del Paraguay. A través de un CSE en Ciudad del Este se trabajó con las empresas para reactivar la producción y las exportaciones, aliviando así la pobreza. Los resultados fueron altamente positivos, pues en el Corredor Este el Proyecto generó el 47% del total de sus ventas de US\$ 35,8 millones y el 38% del total de su empleo de 4,3 millones días-persona.

En el centro de la Región Oriental se ha desarrollado el Corredor del Centro, que tiene a Caaguazú como visible eje de una próspera economía de tránsito. Con el establecimiento de un CSE en Coronel Oviedo (capital del Departamento de Caaguazú), se facilitó el trabajo de incrementar la producción agrícola, involucrando a mucha población campesina de Caaguazú, San Pedro, Guairá y Caazapa. Las actividades del CSE del Centro aumentaron la oferta de materias primas para las empresas clientes del Proyecto. En el Corredor Central el Proyecto generó el 40% del total de sus ventas y el 46% del total de su empleo.

El Corredor del Norte, aunque de manera incipiente, funciona en los departamentos de Concepción, Amambay y San Pedro. Su ventaja es la cercanía al Estado de Mato Grosso do Sul, centro brasileño de producción agropecuaria.

CUADRO 4 LOS CORREDORES ECONOMICOS DEL INTERIOR DE PARAGUAY



Este corredor tiene muy buenas rutas pero la actividad comercial es escasa. Las cooperativas de productores del Corredor Norte poseen un gran potencial para aumentar sus ventas a empresas de los centros urbanos de la región, como Concepción, Pedro Juan Caballero y Santa Rosa del Aguaray.

denas comerciales en los corredores se refleja en una menor lealtad y baja confianza entre las partes. Excepcionalmente, las relaciones comerciales son sólidas, como el caso de los productores de granos, criadores de cerdos y el frigorífico UPISA del Corredor Este.

Lo notable de estas asistencias fue el elevado multiplicador de empleo; por cada US\$ 100 de ventas se generaron 13,5 días/persona de empleo.

El CSE de Pedro Juan Caballero generó el 13% del total de ventas del Proyecto y el 16% del total de empleo creado. Este CSE asistió a 21 empresas y cooperativas, frente a 14 empresas asistidas por el CSE del Este y 9 empresas asistidas por el CSE del Centro.

Pero en general, en los corredores económicos de Paraguay no se dan las condiciones para esto. El comercio deprimido del Paraguay tiene mucho que ver con la situación de las cadenas comerciales, que la mayoría de las veces se encuentran selladas por la desconfianza y la falta de información entre las partes.

1.3 REESTABLECER LAS CADENAS COMERCIALES

Los compradores nacionales e internacionales, las empresas y los productores de los corredores tienen un interés común por aumentar sus transacciones. A pesar de ello, muchas relaciones comerciales, llenas de oportunidades, han sido desaprovechadas. Hace falta reestablecer la confianza, sumar nuevos compradores y fortalecer a las empresas y productores para que los mismos puedan crecer.

En el Corredor Central, por ejemplo, se trabajó con pequeños productores, acopiadores y un empresario que hace etanol a base caña dulce para dar paso a la concentración de volúmenes mayores de materia prima, permitiendo reactivar la industria (ver Historia de Éxito “Una victoria con caña dulce”).

Esta falta de articulación de las ca-

Las asistencias de los tres CSE se enfocaron en las cadenas comerciales, tanto las de empresas con compradores nacionales e internacionales, como las de pequeños productores y empresas de los corredores.

HISTORIA DE EXITO

Una victoria con caña dulce

La empresa Destisur reactiva una zona de Caaguazú fabricando etanol a base de caña dulce



© PARAGUAY VENDE/ LUIZ RODRIGUEZ

Hombre sobre carga de caña de azúcar en la fábrica de la empresa Destilerías del Sur (DESTISUR), en la localidad de Guyra Hygua del departamento de Caaguazú.

Con ayuda de técnicos locales, consultorías del Brasil y el asesor de negocios, Francisco Fretes, se mejoró la productividad de la planta de etanol a base de caña de azúcar.

En los dos años que Destisur trabajó con Paraguay Vende su rendimiento de procesamiento de caña dulce ha aumentado a 58 litros de etanol por tonelada y su facturación creció en US\$ 1,6 millones. El impacto en términos de empleo en la zona de Guyra Hugua es notable, pues muchos campos donde antes había soja mecanizada pasaron a caña dulce, que demanda mayor mano de obra.

Destilerías del Sur, una empresa localizada en Guyra Hugua (a unos 220 Km de Asunción) no sabía como hacer frente a un pedido de 4 millones de litros de etanol. La fábrica arrendada tiene una capacidad de molienda de caña de azúcar de 400 toneladas por día y la relación de etanol carburante/caña dulce era de unos 44 litros por tonelada. Esta relación es baja y por ello la empresa necesitaba asistencia técnica para elevar la productividad.

Al igual que en el Brasil, la caña de azúcar tuvo un renacimiento en Paraguay como rubro para los agronegocios. Es la materia prima ideal para producir etanol, que se usa para sustituir combustibles a base de petróleo. La empresa tenía previsto hacer la zafra entre mayo y diciembre del 2005, y necesitaba acopiar unas 90.000 toneladas de caña de azúcar para procesar - una obra titánica para una empresa que apenas procesaba 23.000 toneladas para hacer 1 millón de litros.

Destisur firmó un convenio con Paraguay Vende para recibir asistencia técnica y establecer un plan de negocios realizable. Paulino Invernizzi, director del Centro de Servicios Económicos del Corredor Central, organizó una red de apoyo técnico a la planta de Guyra Hugua y en agosto del 2005 se trajo a un experto brasileño para estudiar las acciones tendientes a mejorar el rendimiento de la planta.

Carolina Pavón, consultora de Paraguay Vende, y un equipo de profesionales contratados, realizaron un censo de los productores de caña en la zona. Los productores censados fueron capacitados para mejorar rendimientos por hectárea y entregar su caña con los apropiados índices de sacarosa. Además, se trabajó en la logística para evitar demoras en la entrega de la cosecha a la planta; se asistió a agricultores para expandir cultivos y mejorar el acceso a préstamos.



Agricultores cosechando la Caña de azúcar en las cercanías de la planta de etanol de la empresa DESTISUR.



Jóvenes mujeres y hombres, en Coronel Oviedo Departamento de Caaguazú, trabajando la madera para pisos de parquet que INFOSA con asistencia de USAID está exportando a nuevos compradores de Estados Unidos.

© PARAGUAY VENDE/ LUIZ RODRIGUEZ

Uno de los impactos más renovadores en el Corredor Norte fue el ecoturismo y los viajes de intercambio cultural, cuyas asistencias generaron US\$ 742 mil en ventas 123 mil días persona en nuevos empleos.

1.4 ACCIONES DE LOS CENTROS DE SERVICIOS ECONOMICOS

El Proyecto, a través de los CSE constantemente busca aliados para llevar a cabo sus objetivos y llegar a las metas de generación de ventas, exportaciones, inversiones y empleo (ver página 20 recuadro Alianzas Estratégicas).

Las asistencias brindadas a empresarios y productores se pueden agrupar en tres tipos, de acuerdo al fin perseguido:

1. Para mejorar la oferta;
2. Para encontrar un nuevo comprador;
3. Para elevar la productividad de las empresas.

Siguiendo el concepto de los corredores económicos, el Proyecto se aseguró de poner la demanda en el centro de sus intervenciones. Cada CSE trabajó con asesores de negocios

y diversos consultores contratados para actividades específicas en cada empresa y con los productores. Los asesores y consultores, en primer lugar, facilitaron la articulación entre los productores, las empresas y los compradores nacionales e internacionales y en segundo lugar, ayudaron a mejorar la productividad.

Los servicios de los asesores y consultores fueron brindados sin costo alguno pero con contrapartida de los clientes. Los CSE se aseguraron de que sus clientes se comprometieran y realizaran acciones complementarias que incrementaran la eficacia de sus servicios de asistencia técnica. Estas acciones hacían que los cambios dentro de las empresas clientes o de las organizaciones de productores se tornen más sustentables. Las asistencias del CSE y las acciones del cliente son partes de un mismo Plan de Negocios, firmado por Paraguay Vende y el cliente. Al documentarse a priori,

las acciones del Proyecto eran debidamente trazables y por ello, se facilitaba la medición del impacto en términos de ventas incrementales, inversiones y empleo.

Asistir para mejorar la oferta de productores

Muchas veces las empresas no están preparadas para producir los nuevos pedidos del exterior y requieren de asistencia. Los CSE ayudaron a mejorar la oferta de productores para la concreción o incremento de los negocios de las empresas compradoras.

En los casos de asistencias al sésamo, a la caña dulce y a las hierbas, los CSE del Centro y del Norte desarrollaron un sistema de alianzas con diversas organizaciones públicas y privadas para extender los cultivos de productores. Aquí las asistencias se concentraron en temas como análisis y mejora de suelo, técnicas de cultivo y manejo, logística, calidad de semillas y precios de comercialización.

Se realizaron centenares de reuniones con los productores en distintos puntos de Caaguazú, San Pedro, Concepción, Caazapá y Guairá (ver Historia de Éxito “Sésamo abre puertas al progreso”).

Aquí la expansión de la oferta de pequeños productores contaba con suficientes compradores. Es decir, un mayor volumen para las empresas compradoras se tradujo en más empleo.

Compradores siempre los hay cuando se bajan suficientemente los precios, pero no se trata de restar el valor agregado a tal punto que ya no quede nada que distribuir entre el productor, el acopiador y el empresario. Por ello, en las asistencias siempre se aseguraron que existieran compradores a precios de mercado y no a precios de liquidación.

Asistir a empresas para generar ventas

En muchos casos los empresarios ya han trabajado y tienen asegurada suficiente oferta. El problema es que no pueden absorber la totalidad porque no se han dedicado a la venta con la fuerza exigida.

El CSE del Este ha destinado gran parte de su labor a este tipo de asistencia, pues en el corredor existe un gran espíritu empresarial. Los casos más exitosos son las ventas de harina de la Cooperativa Bergthal y de arroz de Molinos El País (ver Historia de Éxito “El arroz cambia la vida”). Los resultados de estas asistencias son expuestos en el capítulo dos de este informe.

Asistir en la productividad de las empresas

Este es el caso del empresario que tiene la demanda y la materia prima asegurada, pero su dificultad está en la organización de la empresa. El mejor ejemplo es el Frigorífico UPISA (ver Historia de Éxito “La unión hace la fuerza”). Este y otros casos más son analizados en detalle en el capítulo tres de este informe.

1.5 EL MONITOREO DE RESULTADOS

El Proyecto fue organizado como una fuerza de venta que se regula por metas mensuales y premios por logros. Una unidad de monitoreo mide los resultados (UMR) del trabajo de los CSE y evalúa la causalidad y atribubilidad de las asistencias, en lo que respecta a crecimiento de ventas, generación de empleo e inversión. Dado que los CSE están administrados por subcontratistas, mientras que la UMR es parte de la oficina central, existe una independencia en la medición de resultados

Las asistencias para expandir las ventas de pequeños productores generaron el 30% del total de ventas incrementales del Proyecto y el 39% del total de empleos. Así USAID ayudó a crear más de 6.400 puestos de trabajo, especialmente en los Corredores Norte y Centro donde se concentra la extrema pobreza del país.

HISTORIA DE EXITO

Sésamo ayuda a paliar la pobreza

Miles de pequeños productores de San Pedro y Concepción han optado por cultivar sésamo



El embajador de Estados Unidos James Cason y el director de USAID John Beed observan el cultivo de sésamo del agricultor Paulino Noguera de Carayao.

Entre el 2003 y 2005 la población rural en condiciones de extrema pobreza disminuyó del 29% al 21% del total. En línea con estos datos, Sebastián Eyzaguirre, presidente de la Cámara Paraguaya del Sésamo, estima que “sembrar [...] sésamo [...] ayuda a paliar la pobreza pero no a terminarla”.

Empresas y cooperativas de San Pedro y Concepción, los departamentos de mayor pobreza rural del Paraguay enfrentaban una situación particular en el 2003. Tenían pedidos de sésamo de Japón y Corea muy por encima de la oferta y en época de cosecha libraban verdaderas batallas por comprar a los pequeños productores. Existen cultivos y cosechas realizadas a máquina, pero la gran demanda es por las semillas cosechadas a mano. Si bien las empresas exportadoras y los pequeños productores trabajan con una relación positiva, aún hay oportunidades de mejorar sus interrelaciones, como promocionar la calidad y el cuidado de las semillas y transparentar la información crucial sobre precios a la hora de vender.

En los años 2004 y 2005 el Proyecto Paraguay Vende firmó convenios con cuatro empresas y una cooperativa para promocionar el cultivo, asistir en la búsqueda de mercados alternativos y de segmentos de mayor valor agregado. El acuerdo con la empresa Shiro-sawa Company fue el de aumentar el área de cultivo; con la empresa OWT y la Cooperativa La Norteña, asistirles en la introducción del sésamo orgánico; con Chung Bo, ayudarles en el acopio de sésamo de segunda para fabricar café o aceite; y con Kemagro, orientarles en las demandas de empresas de los Estados Unidos por una variedad de sésamo llamada 'Inia'. Estas acciones constituyeron el mayor esfuerzo desplegado por los Centros de Servicios Económicos, del Corredor Central y del Norte.

La Cámara Paraguaya del Sésamo estima que la exportación de sésamo en Paraguay aumentó en unos US\$ 20 millones entre los años 2004 y 2007. El aumento de las exportaciones de las cuatro empresas en conjunto relacionado a las asistencias brindadas, fue de US\$ 8,4 millones. Más del 50% de este monto fue a parar directamente a los bolsillos de pequeños productores asistidos. Miles de hogares accedieron a una vida más digna gracias al sésamo. Muchos empresarios rurales iniciaron sus actividades de agronegocios en las nuevas zonas de asistencia de Paraguay Vende y siguen a su vez, con las actividades de asistencia a “sus” productores. El sésamo abrió las puertas para el cambio en San Pedro y Concepción.



Agricultor del Departamento de Caaguazú, cosechando el sésamo que ha producido con asistencia técnica de USAID para la empresa Shirosawa, líder en Paraguay en exportación de sésamo al mercado japonés.



Línea de montaje de las moto-cargas de MOTOPAR, proceso desarrollado en alianza con otra empresa también asistida por Paraguay Vende, DALAZEN, en Santa Rita-Departamento de Alto Paraná.

CAPITULO DOS

2. COMERCIALIZACION: LA CLAVE DEL EXITO

2.1 EL DINAMISMO DE LAS EXPORTACIONES

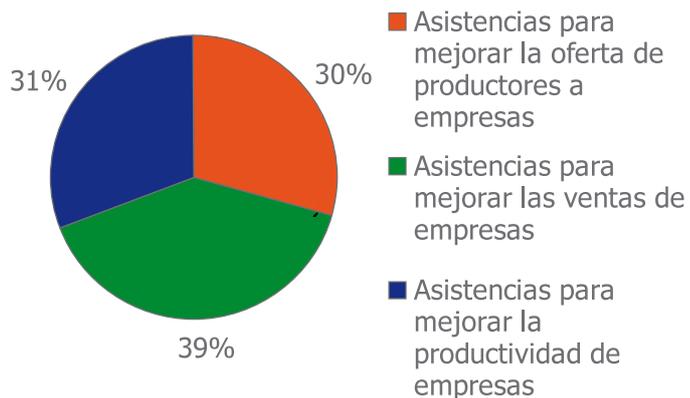
De las asistencias, el 39% apuntaba a buscar nuevos compradores, el 31% a mejorar la organización y el 30% a incrementar la oferta (ver cuadro 5). No obstante esta distribución del trabajo de los CSE, las asistencias tenían solamente un objetivo: generar ventas.

Como resultado de las asistencias brindadas a las empresas del Proyecto, el 63% del total de las ventas generadas fueron al exterior. Estos resultados se lograron porque el Proyecto supo

encontrar nuevos compradores. Las empresas estaban interesadas en encontrar nuevos mercados, oportunidad que fue captada por los asesores del Proyecto.

Estos logros alcanzados contribuyeron al buen estado del sector externo de la economía, con las exportaciones nuevamente en alza. Después de permanecer por más de una década estancado, en el año 2006 el valor de las exportaciones aumentó a US\$1.906 millones, (ver cuadro 6).

CUADRO 5
TIPOS DE ASISTENCIAS TECNICAS BRINDADAS
En Porcentajes de las Ventas Generadas



Fuente: Unidad de Monitoreo de Resultados de Paraguay Vende

Paraguay Vende tuvo mucha acogida en el sector privado, que estaba ávido de salir del estancamiento. Al año de que USAID inició el Proyecto Paraguay Vende, el gobierno paraguayo lanzó la Red de Inversiones y Exportaciones (REDIEX). Asimismo, el Banco Interamericano lanzó el Proyecto PR100 para la modernización de las PYMES. En este ambiente de negocios se generó el salto en las exportaciones arriba comentado.

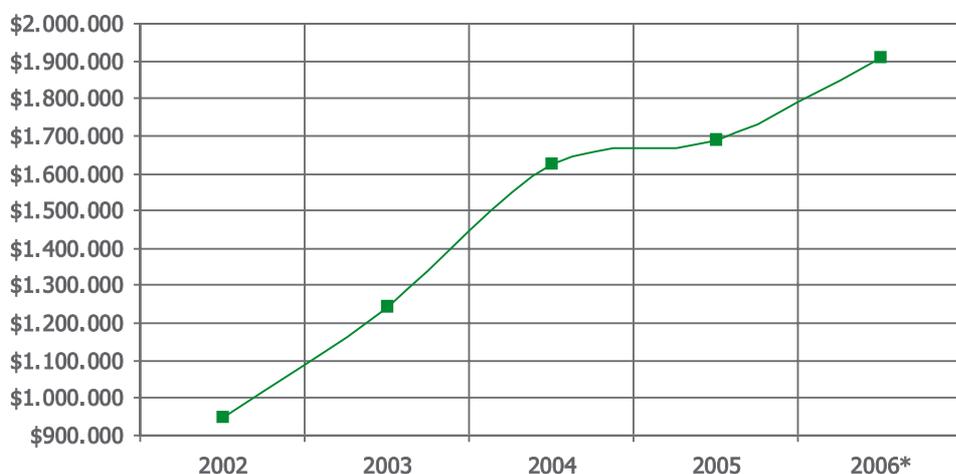
El informe económico del Banco Central del Paraguay del año 2006 establece que el crecimiento del Producto Interno Bruto del 4% se debió fundamentalmente a la expansión del sector interno. Es decir, aún no podemos afirmar que Paraguay está en la senda del crecimiento basado en las exportaciones. Pero el avance en esta dirección, especialmente desde el

interior del país donde se encuentran los corredores económicos, es visible. La población rural pobre, que era del 50,5% en el 2002 bajó al 36,6% en el 2005, según la Encuesta de Hogares del DGEEC.

Estos resultados económicos, además de la evolución del Proyecto en los tres corredores, confirman la importancia de brindar asistencia en la comercialización. Es aquí donde el concepto de los corredores, especialmente en las zonas más pobres, cobra importancia (ver Historia de Éxito “La venta de frutas a Argentina”).

En muchos casos, las asistencias en ventas fueron luego acompañadas de asesoría en calidad, logística y organización. Es decir, el Proyecto fue adaptando sus servicios en forma pragmática siempre con vistas a las ventas.

**CUADRO 6
LAS EXPORTACIONES DE PARAGUAY, 2002-2006**



Fuente: Banco Central del Paraguay



Operario de la fábrica de tanques y piletas de fibra de vidrio de la empresa FIBRAC, en la ciudad de Caaguazú, en el departamento del mismo nombre.

HISTORIA DE EXITO

La venta de frutas a Argentina

Decenas de familias de productores de frutas transforman su cooperativa en una organización de negocios y generan progreso en su entorno



© PARAGUAY VENDE/ LUIZ RODRIGUEZ

Con ayuda de Paraguay Vende se realizó el primer envío de piñas, negociado directamente por la Cooperativa Guayaibi con una empresa argentina.

Como resultado del trabajo con la Cooperativa Guayaibi aumentaron las ventas en US\$ 87 mil y tuvieron un visible impacto en el fortalecimiento de la pequeña organización. Hoy muchas cooperativas y productores organizados de la zona acuden a Guayabí para ser ayudados por esta a vender sus frutas directamente a compradores del exterior.

Las 37 familias que conformaron la Cooperativa Guayaibi Poty se consolidaron en 1998 como productores de banano y piña para la venta al mercado interno. La Federación de Cooperativas de Producción (FECOPROD) les había ayudado en el área administrativa y brindado asistencia técnica en la implementación de trabajos de campo para establecer un manejo adecuado de la fruta y un sistema de clasificación por calidades. Esto les permitió vender también a compradores intermediarios esporádicos quienes exportan sus productos a la Argentina.

El principal problema de la Cooperativa era no tener compradores estables con quienes acordar mejoras en el embalaje, la selección de las frutas y las entregas a tiempo. El nivel de vida de los productores dependía mucho de estos avances comerciales de la Cooperativa, de realizar negociaciones como las que hace cualquier empresa para conquistar un mercado y generar un flujo de ingresos estables.

La asistencia proveída por el Centro de Servicios Económicos del Corredor Norte de Paraguay Vende se inició en junio del 2005 con la organización de un viaje de miembros de la Cooperativa a la Argentina. En ese viaje se concretaron acuerdos de intensión de compra, con lo que se dio inicio a la negociación de futuros embarques de banana y piña. Se realizó entonces un trabajo conjunto con FECOPROD para mejorar el embalaje, para establecer una red de proveedores y en la logística para el transporte.

En diciembre del 2005 se realizó la primera de una serie de exportaciones de bananas y piñas producidas por las familias miembros de la Cooperativa y otros productores con quienes se fueron estableciendo alianzas. Un total de 200 familias se beneficiaron con estas ventas. A fines del 2006 se asistió a la Cooperativa para presentar un proyecto a la Red de Inversiones y Exportaciones (REDIEX), el organismo gubernamental de apoyo a las exportaciones, con el cual se organizó otro viaje de negocios, esta vez al Brasil.

Productores de la Cooperativa Guayaibi Poty, en el departamento de San Pedro, cargando cajas con piñas que exportan al mercado Argentino con el apoyo de USAID. Más atrás, plantaciones de banana.





© PARAGUAY VENDE/ SERGIO FELICIANGELI

El representante del BID en Paraguay Álvaro Cubillos en la firma del convenio con Hierbapar, con los tres jóvenes empresarios Mauricio, Fernando y Javier Stadecker (delante); presentes también Pedro Martel y Carlos Ortiz del BID y Gustavo Acuña, Rodrigo Meza y Oscar Aranda del CSE del Corredor Norte de Paraguay Vende (izq. a der.).

Alianzas estratégicas ayudan a cumplir los objetivos de USAID

Ministerio de Industria y Comercio (MIC)

Muchas empresas clientes del Proyecto con un bajo desarrollo organizacional requerían asistencias que Paraguay Vende no brinda. Por ello, USAID firmó en octubre del 2004 un convenio con el PR-100, un programa del MIC, cofinanciado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), que tiene por objetivo contribuir a la competitividad de las PYMES. Gracias al PR100 varios clientes de Paraguay Vende tuvieron acceso a recursos especiales para informatizar su administración y desarrollar un plan estratégico. En el Corredor Este se realizó conjuntamente un Foro de Competitividad para diagnosticar el potencial del sector informático en la producción para el mercado brasileño.

Red de Inversiones y Exportaciones (REDIEX)

La REDIEX es la agencia del gobierno para la promoción de las exportaciones y brinda asistencia a grupos de

empresas a través de mesas sectoriales, facilitando asistencias a ferias internacionales, capacitaciones y la organización de eventos comerciales en el país. En mayo del 2006 USAID firmó un convenio con la REDIEX gracias al cual muchas empresas clientes de Paraguay Vende han asistido a ferias. Se realizaron también publicaciones conjuntas como “Welcome Yerba Mate”. El CSE del Norte participó en la Mesa de Turismo y realizó promociones de turismo en Pedro Juan Caballero.

Banco Interamericano de Desarrollo (BID)

Algunas cadenas comerciales entre empresas y productores tienen el potencial de transformar toda una zona pobre de productores rurales. En diciembre del 2006 Hierbapar, empresa cliente de Paraguay Vende y asistida por el CSE del Norte firmó un convenio con el BID en el marco del Programa de Empresas Sociales (PES) para desarrollar una cuenca de hierbas en la zona de Lima.

2.2 CONQUISTANDO COMPRADORES DEL EXTERIOR

El desafío de lograr resultados visibles con las asistencias a las empresas de los corredores hizo que el Proyecto encare su labor con realismo.

Paraguay, país mediterráneo, no tiene una historia de comercio internacional como base de su cultura empresarial. La experiencia del país en el campo de la promoción de exportaciones se limitó a facilitar el acceso a ferias internacionales. Con el MERCOSUR, los empresarios esperaban una mayor apertura de los mercados regionales, un hecho que no se dio.

El enfoque del Proyecto fue el de estimular los contactos entre empresarios, facilitar las informaciones y los viajes de negocios. De esta forma, se concretaron logros inesperados, como la venta de jugos naturales, harina y leche larga vida a Brasil, mercado considerado de difícil penetración por los empresarios paraguayos.

Paraguay Vende formó un Servicio de Asistencia para Mercados y Exportaciones (SAME) que se especializó en el área externa. Asesores de negocios de esta unidad contactaban y visitaban a los 'traders', agentes y distribuidores

de los países vecinos para despertar el interés en ellos por productos paraguayos. El siguiente paso era invitar a los mismos a venir a Paraguay y visitar las empresas. El Proyecto organizaba las agendas y los empresarios pagaban sus propias expensas. En la siguiente etapa se llevaba al empresario al exterior, para dialogar con sus compradores y consolidar la relación. A cada paso, el CSE brindaba los servicios más necesarios a las empresas a fin de concretar los envíos.

Los resultados no se hicieron esperar (ver Historia de Éxito El Arroz que cambia Vidas). Con la imagen de ser un proyecto efectivo y útil para las empresas grandes, se avanzó en la integración de los pequeños y medianos productores en las cadenas comerciales. Por ejemplo, las ventas de harina de trigo a Brasil, facilitaron en gran medida que distribuidores nacionales ganaran confianza en el producto y negociaran contratos de compra.

Las ventas al mercado interno de harina nacional de la Cooperativa Bergthal, asistida por el SAME y el CSE del Corredor Central, aumentaron en más de US\$3 millones (ver Historia de Éxito "Harina nacional genera empleo").

Las asistencias para conquistar compradores del exterior para las empresas generaron el 40% del total de ventas incrementales y el 37% del total de empleos del proyecto. Se puede concluir, que estos 6.200 nuevos empleos se crearon en gran medida gracias a las exportaciones, que es la estrategia impulsada en Paraguay por la Agencia del Gobierno de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID).

HISTORIA DE EXITO

El arroz que cambia vidas

Los altibajos del comercio regional y la falta de mercados estables se revierten cuando la empresa encuentra nuevos compradores en Chile



© PARAGUAY VENDE/ SERGIO FELICIANGELI

“Nunca pensamos en asumir las responsabilidades y compromisos que tenemos ahora, por lo cual, hoy queremos ser un ejemplo de conducta empresarial y de cómo se debe trabajar,” comenta Pedro Szkutnik, presidente de Molinos El País a Juan Carron, director del SAME de Paraguay Vende.

Las ventas de arroz de Molinos El País a Chile generaron 250 mil días de empleo en la zona de Carmen del Paraná mejorando la vida de miles de personas que hoy trabajan con un futuro más seguro.

Hasta el año 2005, Molinos El País trabajaba por debajo de su capacidad productiva y con total dependencia de sus exportaciones a Brasil, país donde las normativas y reglamentos del mercado cambian constantemente. Molinos El País había decidido trabajar únicamente con documentación formal. Le faltaba un mercado estable donde colocar la creciente producción de arroz, que en un 30% es de cultivos propios, y el restante 70% es acopiado de productores de Carmen del Paraná.

A principios del año 2006, el SAME, un área de promoción de exportaciones de Paraguay Vende, pone en contacto a la empresa con un agente chileno, quien luego de una ardua pero exitosa tarea, consigue que cinco empresas de Chile se interesen y emitan órdenes de compra del arroz de Molinos El País.

A pesar de tener dudas y temores sobre la posibilidad de tener éxito en la conquista de dicho mercado, tan exigente en cuanto a calidad y condiciones, los directores de la firma tomaron coraje, y bajo la asistencia del Proyecto viajaron a Chile para entrevistarse con sus compradores. Este viaje fue crucial para la consolidación del negocio y el volumen importante no tardó en llegar.

“Productores de la zona, que antes vendían a compradores del exterior principalmente bajo operaciones de contrabando, hoy nos venden directamente a nosotros y ya no operan bajo ese sistema irregular. Esto ha significado que Molinos El País se haya convertido en un polo de desarrollo en la zona y un importante generador de empleos para los jóvenes”, dice el Sr. Pedro Szkutnik.

En un año la empresa aumentó su facturación en US\$ 1,7 millones, mejorando la vida de miles de pequeños productores y trabajadores en la zona de Carmen del Paraná. Actualmente la empresa vende no sólo arroz tradicional, sino también arroz parbolizado y arroz quebrado.



Joven de Molinos El País, verificando la calidad del grano de arroz para la exportación.



Trabajadores de la empresa Estancias FD manipulando ramas de yerba mate orgánica en el departamento de Alto Paraná.

2.3 VENDIENDO A EMPRESAS DE LA CADENA COMERCIAL

Desde el momento que Delfín Ruiz entró en contacto con Paraguay Vende, el CSE del Centro inició el desarrollo de una cadena comercial. Ofreció expeller de semillas de algodón producidas por Delfín Ruiz a las cooperativas lecheras de Caaguazú. Estas encontraron que el producto era de calidad superior y concretaron inmediatamente compras que facilitaron el incremento de la producción de lácteos. En resumen, se asistió para mejorar la cadena semillas de algodón-pecuaria-lácteos (ver Historia de Éxito “San Salvador renace”).

La asistencia en este caso consistió en realizar viajes en el mismo corredor, estimulando la venta interna. Esto condujo a que las empresas en cuestión tuvieran que negociar precios y volúmenes y pensar en el costo del transporte desarrollando así su capacidad de venta de empresa a empresa.

En general, se asistió para vender a otras empresas ya que esto facilita la salida oportuna de productos y permite que los corredores se reactiven en pocos años. Las ventas al consumidor final son más lentas y costosas, pues intervienen la marca y las inversiones para fortalecer la misma mediante

acciones de marketing.

Las ventas dentro de la cadena comercial requieren otro enfoque que las ventas a mercados finales de consumo. Las visitas a ferias locales e internacionales son importantes para conocer a los compradores. Pero aún más importante es ganar la confianza de los compradores. En general, en el mundo del comercio internacional, el crecimiento que se observa es debido a las transacciones inter o intra-empresariales.

Mal acostumbrados por los ‘traders’ de los países vecinos que visitan las empresas paraguayas, algunas asumieron una actitud de “dejarse comprar” antes de “vender proactivamente”. Esta actitud se tradujo en una organización empresarial simple que no está preparada para el comercio internacional.

En sus diagnósticos, los CSE de Paraguay Vende encontraron que los empresarios a veces no tenían una visión completa de las cadenas comerciales. Las asistencias en este caso se orientaron a desarrollar la capacidad de venta, comenzando con el mercado interno. En un siguiente paso los empresarios pueden luchar para entrar a las cadenas internacionales.

“Sabíamos producir pero no sabíamos vender. Estábamos en una etapa en que nuestro producto era muy bueno pero no teníamos experiencia para vender. En esto precisamente, el apoyo del Proyecto ha sido sumamente importante”, afirma Eduardo de Souza, de la empresa Estancias FD.

HISTORIA DE EXITO

San Salvador renace con el expeller de algodón

Con poco capital, muchas alianzas y con la ayuda de Paraguay Vende se desarrolla el negocio



© PARAGUAY VENDE/ GERMAN ORTIGOZA

La firma unipersonal de Delfín Ruiz apostó al balanceado para ganado vacuno. El Centro de Servicios Económicos de Coronel Oviedo creó el nexo entre el empresario y grandes cooperativas como Bergthal, (otro cliente del CSE). Esta y otras cooperativas compraron el expeller para la producción de leche y carne.

En el 2006 la empresa procesó 4.000 toneladas de semillas de algodón en una fábrica que estuvo inactiva. Sus ventas crecieron en más de US\$ 1,3 millones generando una mejor vida para numerosas familias de la comunidad de San Salvador.

Delfín Ruiz incursionó en la fabricación de balanceado para ganado vacuno con un producto conocido por los ganaderos.

En el 2003 alquiló una fábrica de aceite en San Salvador que hacía cuatro años estaba parada e inició la producción de expeller y aceite crudo. “Aplicué lo que antes ya se hacía que es estrujar, moler, prensar la semilla del algodón entera, con la cascarilla y todo. El expeller de semillas de algodón concentra un 25% de proteínas, es muy palatable y fácil de conservar. Es un producto totalmente natural, sin ningún proceso químico y muy apreciado por los productores de leche”. Paraguay es un importante productor de algodón por lo que el empresario tenía abundantes semillas a su disposición.

Inicialmente le fue difícil comercializar el balanceado, pues era muy escasa la cantidad de producto colocado por establecimiento ganadero y además tenía un alto índice de morosidad de su cartera de clientes. Le hacía falta armar un grupo de buenos compradores, con volúmenes mayores y, sobre todo, excelentes pagadores.

A inicios del 2004, el empresario firmó un convenio con Paraguay Vende para recibir la asistencia del Centro de Servicios Económicos de Coronel Oviedo para encontrar nuevos compradores. El equipo le aconsejó que vendiera más barato pero en grandes volúmenes a clientes confiables.

Los antiguos trabajadores de la aceitera de San Salvador de nuevo tenían trabajo, gracias a Delfín Ruiz, que con poco capital propio y pocos compradores, reactivó la planta.

Operario de la planta de San Salvador, arrendada por Delfín Ruiz, procesando la semilla de algodón para la elaboración de expeller para balanceado de ganado y aceite.



2.4 DE PRODUCTORES A EMPRESARIOS RURALES

Tradicionalmente en Paraguay existe una fuerte presencia del empresariado en la intermediación. El Proyecto estimuló el desarrollo de estos empresarios rurales, como el caso de Celso Cañiza quien dirigió las operaciones de una multinacional coreana en el rubro de aceite de sésamo; de Delfín Ruiz fabricante de balanceados para ganado; de Fernando García en el acopio de sésamo (ver videos en el CD adjunto).

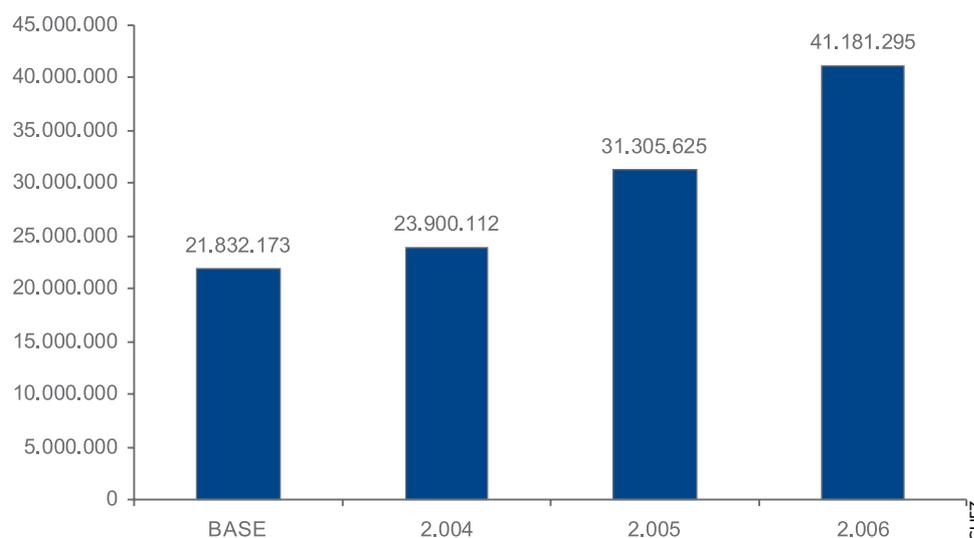
El desarrollo de empresarios rurales en la intermediación, es una de las mayores potencialidades de los corredores económicos. Gracias a estos agentes las empresas asistidas por Paraguay Vende experimentaron un aumento en su facturación en un 88% durante el

período 2004-2006 (ver cuadro 7).

Muchos productores que trabajaron con el Proyecto fueron desarrollándose como intermediarios. Paralelamente, fueron avanzando en el procesamiento. En el caso de la Cooperativa Bergthal los productores de trigo pasaron a invertir en un molino y exportaron harina a Brasil con el fin de establecerse en el mercado con una marca propia. En el caso de UPISA, el frigorífico en manos de 95 productores, pasó por una profunda transformación antes de establecerse como la mayor empresa exportadora de carne porcina.

En todos estos casos, el Proyecto brindó una asistencia en planta, con vistas a mejorar la organización y la productividad, pero con la meta de expandir las ventas

CUADRO 7
FACTURACION DE LAS EMRESAS DEL PROYECTO, 2004-2006
En US\$ y por año calendario



Fuente: Unidad de Monitoreo de Resultados



Operario de la fábrica de Imperio Guaraní, descargando hojas de stevia (kaá heé), edulcorante natural originario de Paraguay.

HISTORIA DE EXITO

La unión hace la fuerza

Productores de granos hacen un frigorífico UPISA con miras a la producción de cerdos y se transforman en empresarios exportadores



© PARAGUAY VENDE/ HELLA NOTARIO

Eugenio Oze de Morvil, gerente general, y Armin Becker, director de UPISA sonríen. Les queda mucho por hacer, pero saben de las ventajas de mejorar su competitividad.

El frigorífico se transformó en una empresa de alimentos gracias al trabajo conjunto con Paraguay Vende.

Un grupo de productores de granos de Itapúa se hartó de la poca riqueza que generaba el cultivo y la exportación de granos. En un Estudio sobre el Desarrollo del Paraguay (EDEP) de la agencia japonesa JICA se señalaba que ellos tenían las condiciones para integrar una industria de granos-balanceados-cerdos. En el año 2000 unos 95 productores crearon la Unión de Productores de Itapúa S.A. (UPISA) y desde el principio sorprendieron con su proyecto ambicioso de exportar carne porcina y competir en el mercado internacional. En el rubro de cerdos imperaba el comercio informal, el contrabando y las limitaciones sanitarias para exportar, motivos que desalentaron a los productores de carne de cerdo. Tras el primer envío de 50 toneladas de carne porcina a Moldavia y Ucrania en septiembre del 2004, UPISA no solo festejó su logro sino que también vio las dificultades de hacer frente a lo que se venía.

El presidente de UPISA, Irineo Engelman analizó con Paraguay Vende esta situación y llegó a la conclusión de que era urgente adecuar el frigorífico al nivel de una empresa internacional. “Paraguay Vende, detectó la necesidad de trabajar en la estructura interna de UPISA para garantizar sus exportaciones”, señala Francisco Latourrette, asesor de negocios del Centro de Servicios Económicos del Corredor Este. Se contrató una consultoría del Brasil para mejorar la logística de frío de la empresa. También se brindó asistencia para crear la nueva imagen corporativa, pasando de llamarse ‘Frigorífico UPISA’ a ‘UPISA Alimentos’. Así, se abrieron las puertas para producir y comercializar otros alimentos bajo el mismo nombre y se dio paso al establecimiento de una nueva división de embutidos de UPISA, en un local ubicado en el área metropolitana de Asunción. Una siguiente consultoría mejoró la interrelación entre el frigorífico, la distribución, la administración y los servicios de postventa.

Las ventas de UPISA aumentaron en más de US\$ 10 millones desde aquel comienzo en septiembre del 2004. Sus efectos en el Corredor Este del Paraguay son ampliamente reconocidos por la prensa y su impacto social se refleja en la creación de unos 250 empleos directos, en su mayoría jóvenes y unos 940 mil días de trabajo en toda la cadena comercial.



PESO BRUTO: 25 KG
PESO NETO: 21 KG

 Bananas
Quinta del Sol
Lo mejor de nuestra tierra

EXPORTADOR:
Coop. Guajayvi Poty
Tel.: 595-451 250 030
Guajayvi - Paraguay

VARIEDAD: NARANJA
AFIDI N°: 40001841
CATEGORIA:

IMPORTADOR:
C. PRATA

PESO NETO: 21 KG

 Bananas
Quinta del Sol
Lo mejor de nuestra tierra

EXPORTADOR:
Coop. Guajayvi Poty

Productor de banana de la Cooperativa Guayaibí Poty de San Pedro, cargando cajas para la exportación a Argentina, mercado abierto con ayuda de Paraguay vende.

CAPITULO TRES

3. RENOVANDO EL AMBIENTE DE NEGOCIOS

3.1 EXITOS BASADOS EN CAMBIOS

El Proyecto se propuso aliviar restricciones y barreras al comercio y las inversiones con un enfoque de caso por caso. En la mayoría de las veces, el principal problema por el que no se vende más, es que la empresa o sus productos no están registrados apropiadamente, no tienen todos los permisos requeridos o carecen de cierta documentación, como por ejemplo para realizar exportaciones. Los resultados de las asistencias fueron exitosos en términos de ventas.

Por ejemplo, ante la creciente resistencia de Brasil y Paraguay al comercio fronterizo informal, la empresa HNR redujo sus ventas a pequeños comerciantes brasileños y aceptó la asistencia del Proyecto para formalizar su negocio. Gracias a este cambio, la empresa HNR está progresando en inversiones y empleo. Su estrategia de buscar nuevos compradores en el

mercado nacional elevó sus ventas en US\$266 mil (ver Historia de éxito Todos Ganan al Formalizar).

La Stevia

Un producto con restricciones especiales es la stevia, edulcorante natural cuya venta en los Estados Unidos está condicionada al estatus de complemento alimenticio. No puede venderse en dicho mercado como un aditivo alimenticio, por ejemplo para endulzar productos de consumo masivo.

Una de las empresas asistidas por Paraguay Vende es líder del negocio de la stevia de origen chino en los Estados Unidos. El objetivo es capturar parte del mercado de Estados Unidos hoy controlado por China. Se elaboró un informe especial que desarrolla una estrategia de venta. Aunque en este caso no se encontró el comprador esperado, el gobierno paraguayo y las empresas siguen trabajando el sector.

La Yerba Mate

Otro producto considerado de mucha potencialidad es la yerba mate, una infusión que tiene una creciente demanda en los Estados Unidos, pero pocas empresas paraguayas entendieron el gusto de los consumidores en dicho mercado.

A fin de ayudar a las empresas paraguayas a vender tal como lo quiere el consumidor en los países ricos, el Proyecto elaboró un informe, conjuntamente con la REDIEX, llamado “Welcome yerba mate”.

Empresas como Estancias FD supieron aprovechar estas asistencias y lograron expandir sus exportaciones de yerba mate orgánica, generando nuevas ventas por valor de US\$ 643 mil.

Pisos de Madera

En el sector maderero del Paraguay existe una presión para restringir el uso de maderas nativas provenientes de bosques naturales.

A fin de encontrar una salida al sector, el Proyecto elaboró un plan alternativo de traer madera de pino de Argentina, procesar la misma para hacer molduras y exportar los productos bajo el Régimen de Maquila.

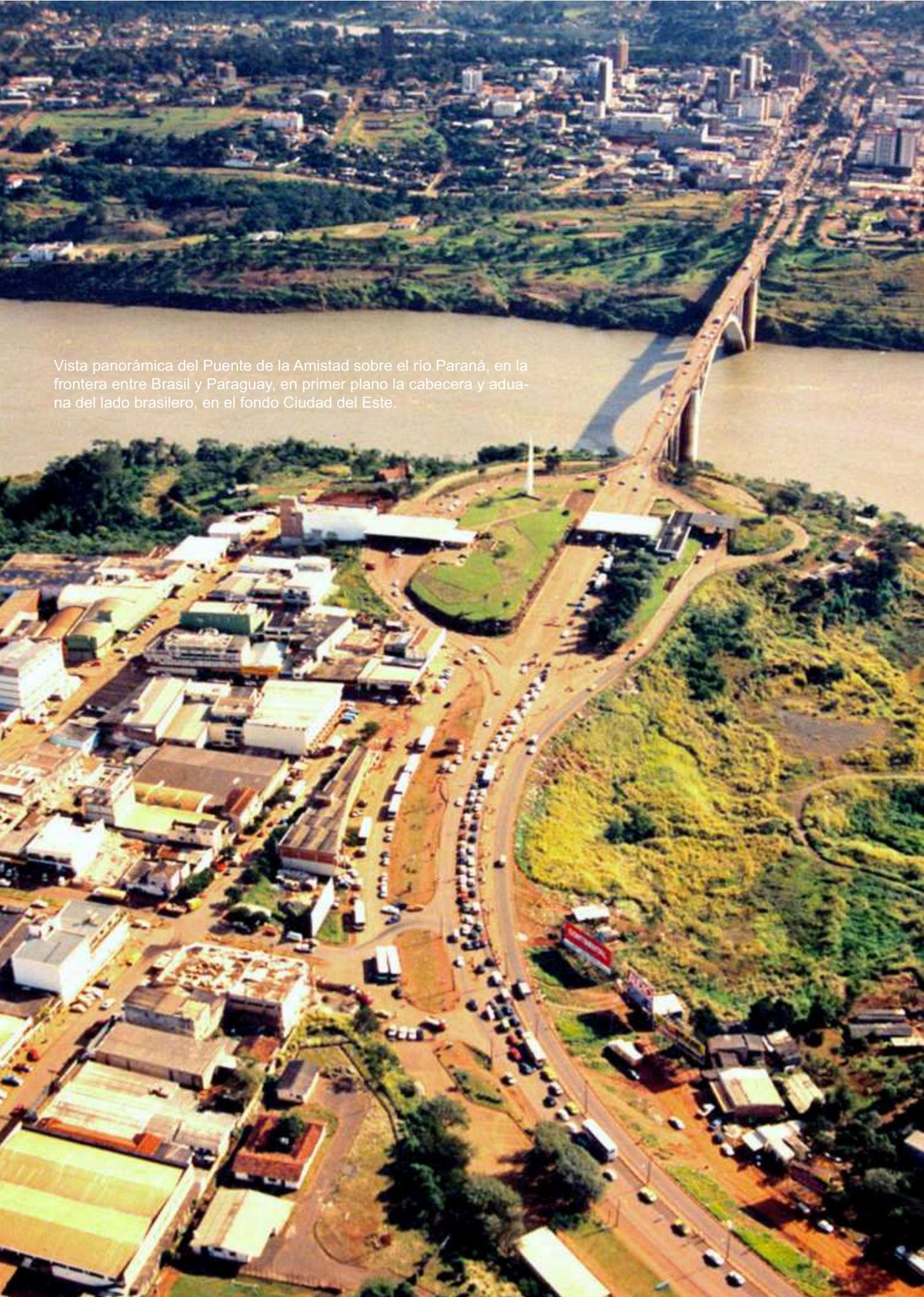
Una empresa logró exportar por valor de US\$350 mil. Posteriormente, el sector público y los empresarios, a través de REDIEX, instalaron la Mesa Sectorial de la Madera, a fin de discutir el futuro del negocio de la madera en Paraguay.

3.2 TRANSFORMANDO LA INFORMALIDAD

Uno de los problemas más comunes de las empresas paraguayas es que operan con cierto margen de informalidad. No todas las transacciones son registradas, por lo cual al solicitar servicios bancarios, se presentan balances incompletos y muchos fracasan en su intento por expandir sus ventas.

Varias empresas clientes del Proyecto que trataron de presentar sus carpetas para obtener financiamiento de sus planes de inversión ante la ventanilla de la Corporación Interamericana de Desarrollo del BID, no tuvieron otra opción que reconocer lo irreal de sus estados contables.

En el Corredor Este, los márgenes de informalidad son aún más altos que en el resto del país. Por ello, Ciudad del Este, el centro económico más dinámico del país, está estancándose económicamente. El decrecimiento comercial en el MERCOSUR tampoco le ayudó a salir de la crisis a este corredor.



Vista panorámica del Puente de la Amistad sobre el río Paraná, en la frontera entre Brasil y Paraguay, en primer plano la cabecera y aduana del lado brasilero, en el fondo Ciudad del Este.

HISTORIA DE EXITO

Todos ganan al formalizar

Innovadores empresarios se apoyan en USAID, salen de la informalidad y encuentran nuevos mercados



© PARAGUAY VENDE/ SERGIO FELICIANGELI

“La llegada de Paraguay Vende a nuestra empresa fue tremendamente oportuna, pues entrábamos a una etapa crítica, con muchos problemas para vender. Fue vital para salir adelante”, opina Rida Gebai de la empresa HNR.

El trabajo conjunto entre los empresarios y USAID logró cambiar la legislación del comercio fronterizo de Ciudad del Este. El nuevo marco legal permitió bajar la presión tributaria para dicho comercio de 11,7% a 3,4%. Mediante ello, las empresas aumentaron el valor declarado en 10 veces y pagaron 3 veces más impuestos.

Los hermanos Nidal y Rida Gebai llegaron a Paraguay sin hablar castellano y se establecieron en Ciudad del Este, ubicada a 330 Km de Asunción, en la frontera con Brasil y Argentina. Ahí fundaron la empresa HNR fabricando carteras y estuches. La venta estaba orientada a pequeños comerciantes brasileños que llegaban a Ciudad del Este y pasaban productos al Brasil bajo un régimen de poca ingerencia de las aduanas.

Esta actividad fue próspera hasta el 2004, a partir de cuando Brasil y Paraguay buscan frenar el comercio informal. Como consecuencia, las ventas de empresas como HNR cayeron y los hermanos Gebai tuvieron que ir en busca de nuevos compradores.

El asesor Nelson Ferreira del Centro de Servicios Económicos del Corredor Este de Paraguay Vende trabajó con HNR, analizó la competitividad de la empresa dentro de un sistema formal, la alternativa de exportar al Brasil a través del régimen de maquila, las posibilidades de reducir costos de producción y de distribuir productos en el mercado nacional.

El asesor realizó contactos con distribuidores con los que HNR cerró ventas casi inmediatamente. Las ventas de HNR en dos años de asistencia tuvieron un incremento de 300%, los puestos directos de trabajo crecieron de 30 a 80 personas y las inversiones nuevas en equipamiento y maquinaria, fueron del orden de 44.000 dólares americanos.

Paraguay Vende asistió a un grupo de 28 empresas como HNR, organizadas en la Cámara de Comercio de Tecnología de la Información de Ciudad del Este, para que se formalizaran y así pudieran buscar nuevos mercados para sus productos.



Operario de la empresa HNR confeccionando porta notebooks



Operador que realiza montaje de monitores para PCs en Ciudad del Este-Alto Paraná.

© PARAGUAY VENDE/ FRANCISCO LATOURRETTE

En Ciudad del Este el proyecto Paraguay Ven- de asistió para cambiar la cultura de la ilegalidad, responsable de los altos costos de transacción, de la pobre inversión extranjera y la escasa competitividad.

Bienes de informática, electrónica y telecomunicaciones

Bajar el costo impositivo de las importaciones de productos informáticos y de telecomunicaciones fue una de las medidas adoptadas por MERCOSUR como estímulo económico.

El objetivo era promocionar las actividades de ensamblaje de PCs en los países miembros, cuya demanda crece en más del 40% al año. Esta medida aún no estaba reglamentada, en parte, porque la Subsecretaría de Tributación no tenía las informaciones necesaria para justificar una baja de los aranceles externos. El Proyecto ya tenía empresas clientes del rubro informático y

firmó un convenio con todo el sector organizado en la Cámara de Comercio de Tecnología de la Información (CCTI) de Ciudad del Este, la que tomó el liderazgo de esta actividad.

Viendo los éxitos en los casos asistidos por el Proyecto, USAID tomó la decisión de apoyar esta iniciativa bajo el objetivo de lograr los cambios en el ambiente de negocios en el Este. Entrevistas con diversos gremios del sector privado habían demostrado que la informalidad en el Este era una de las razones de su estancamiento económico.

Para apoyar en forma más efectiva las negociaciones entre la CCTI y la Sub-

“Realmente, la asistencia fue como la llave de acceso a las autoridades. Pudimos tener acceso al Ministerio de Hacienda; ellos pudieron ver que el sector de verdad se quería sincerar”, dice Carlos Gamarra, presidente de la Cámara de Comercio de Tecnología de la Información de Ciudad del Este.

secretaría de Tributación, se elaboró un primer informe que sostenía que una baja de los impuestos en el comercio de bienes informáticos y de telecomunicaciones (BIT) sería beneficioso, tanto para el sector público como para el sector privado.

Esta conclusión fue el inicio de las reformas del marco legal del comercio fronterizo en Ciudad del Este en octubre del 2005. Entre noviembre de ese año y junio del 2006 las recaudaciones aumentaron un 160%, mientras que la carga tributaria total de las ventas de los BIT bajó del 11,7% al 3,4% (ver Cuadro 8).

El resultado de los cambios fue que en términos legales las ventas de BIT crecieron de US\$ 66 a US\$ 599 millones en ese período. Si bien, se presume que estas ventas ya existían antes, se realizaban fuera del marco legal.

Los nuevos valores del negocio con BIT despertaron el interés del Gobierno paraguayo en desarrollar un centro industrial de alta tecnología

en el Corredor Este. Actualmente, la REDIEX adoptó este caso como parte de la temática de discusión de su Mesa Sectorial de Software, que se abre a los negocios de BIT.

El Proyecto realizó un segundo informe sobre los BIT con miras a la conversión industrial. Para el efecto se realizó un censo de empresas que ya estaban produciendo para el sector de BIT. Se estableció una alianza con el Parque Tecnológico de Itaipú (PTI) y se iniciaron las conversaciones con representantes de la República de China (Taiwán) para atraer inversiones en esta área.

Estas asistencias reunieron a más de 28 empresas de la CCTI con el objetivo de legalizar el comercio fronterizo de BIT y electrónicos entre Paraguay y Brasil. Las negociaciones continúan y, aunque la Unidad de Monitoreo del Proyecto no incluye estos resultados, el aumento en términos de mayores ventas y empleo se ha dado ampliamente.

CUADRO 8

IMPACTO DE LA FORMALIZACION DE EMPRESAS DEL SECTOR DE INFORMATICA Y TELECOMUNICACIONES DE CIUDAD DEL ESTE

Noviembre 2004-Junio 2005 comparado con Noviembre 2005-Junio 2006

	Valor Imponible de las Importaciones	Recaudaciones en US\$	Impuesto Pagado / Valor Importaciones
Antes de la asistencia	66,4 millones	7,8 millones	11,70%
Despues de la asistencia	599,4 millones	20,2 millones	3,40%

Fuente: Subsecretaria de Tributación, Ministerio de Hacienda



Operaria de la empresa Hierbapar, manejando la máquina de envasado de las hierbas que distribuye en todas las cadenas de supermercados del país.

CAPÍTULO CUATRO

4. CONCLUSION Y RECOMENDACIONES

4.1 RETOS ENFRENTADOS

Comunicación y capacitación

El Programa PPRP de USAID de asistir a empresas privadas tuvo que abrirse camino en un área donde las agencias internacionales no habían incursionado antes. Un primer paso fue darle el nombre de Paraguay Vende para facilitar la comunicación con el sector privado.

La comunicación, en general fue uno de los mayores desafíos del Proyecto. Si bien se tenía claro el objetivo de comunicar el Proyecto al público meta, fue recién más adelante que se comprendió la importancia de trabajar también la comunicación interna. Un asesor de negocios bien informado puede comunicar apropiadamente a los empresarios y productores los servicios brindados y los resultados esperados.

El entrenamiento y la constante capacitación son parte de la misma ecuación llamada comunicación. Paraguay Vende aprendió de las experiencias de otros proyectos, cuando un grupo visitó el PRA de USAID Perú y luego realizó talleres de inducción al resto

del equipo técnico. El siguiente paso fue aprender de las mejores prácticas internas.

Asistir en negocios

Las asistencias en ventas expusieron a los asesores directamente al negocio, donde normalmente operan intermediarios que cobran comisiones. Se enfrentaban dos retos: evitar que sus servicios sin costo generen distorsiones de competencia y evitar posibles sospechas de actitudes informales en la negociación de precios. Una solución a este desafío fue el implementar una cultura participativa, desarrollar una organización descentralizada y brindar mucha atención en la selección de personal.

Confianza de los empresarios

El Proyecto y en especial los CSE, debieron ganarse la confianza de los empresarios. Las razones por las que no siempre era simple esta tarea es que algunas personas de negocios que han logrado cierto éxito, son de difícil acceso, otras, como trabajan con cierta informalidad, evitan cualquier riesgo de quedar expuestas a una pena legal o al chantaje por parte de funcionarios

Es crucial concebir las prácticas de capacitación y entrenamiento como un proceso continuo e incesante que asegura a todos los participantes una óptima comunicación.

públicos.

También, existen empresarios que sienten la amenaza de su seguridad personal y por eso prefieren trabajar en el anonimato antes que integrarse a un proyecto que promociona los logros en sus boletines y en la prensa. Otros temen que se transmita información a la competencia o a potenciales competidores.

Con un equipo de consultores jóvenes que venía a plantear e implementar cambios en las empresas, el Proyecto Paraguay Vende tuvo que hacerse acreedor del respeto, trabajando codo a codo con los empresarios, generando además resultados visibles.

Monitoreo y validación

La medición de resultados es la piedra angular del Proyecto. Al principio, el monitoreo fue concebido como una tarea de control y de supervisión. Pero pronto se fue comprendiendo que se trataba de una acción interactiva en la que intervienen una persona de la unidad de monitoreo (UMR), un asesor de negocios y el empresario, generalmente representado por su contador.

La respuesta a este desafío fue diseñar un software interactivo e instaurar un proceso de ‘devolución’ de los resultados de la medición a los CSE y a las empresas. Lo que se consiguió fue que los logros del Proyecto se validaran constantemente ante el público meta.

4.2 LECCIONES APRENDIDAS

Como seleccionar empresas.

Los resultados de las intervenciones en las empresas asistidas constituyen un logro del asesor en cuestión. Esto hace que el Proyecto esté orientado por la demanda y no por sus directivos. Cuando el trabajo de un asesor no

genera resultados esperados se hace una revisión integral de la asistencia. Los asesores están constantemente inclinados a seleccionar empresas que puedan crecer en ventas y empleos.

Se fue aprendiendo que es preferible seguir una dinámica de selección de empresas de abajo para arriba. En un segundo paso y a fin de validar la propuesta del asesor, se pasó a dar una amplia intervención en este proceso al director del CSE, al coordinador de los CSE, la UMR y al director del Proyecto. Este método de selección de empresas coadyuvó significativamente en el logro de los buenos resultados.

Terminación efectiva de una asistencia

Cada asistencia tiene que estar sujeta al objetivo de incrementar la venta, especificado en un Plan de Negocios. Esto indica que las actividades entre los clientes y Paraguay Vende tienen un inicio y un final.

¿Se tiene que terminar una asistencia cuando productores y empresarios alcanzan su objetivo trazado en el Plan de Negocios? La respuesta es que no necesariamente. Es más, muchos clientes descubren nuevas oportunidades de inversión y mercado durante la asistencia. La lección aprendida es que se puede renovar el Plan de Negocios cuando existen reales posibilidades de crecer en ventas.

Como desarrollar las transacciones entre empresarios y productores

El público meta de Paraguay Vende son los empresarios y los productores. El objetivo es generar más transacciones entre los mismos. Pero, esto no es posible si no hay suficiente confianza en el Proyecto. Muchas veces las

relaciones entre los empresarios y los productores también están selladas por la falta de confianza.

La confianza se ganó con resultados. Al principio, los empresarios esperaban que el Proyecto los ayudara en cuestiones sociales. No creían que el Proyecto tuviera como método lograr más ventas. Sin embargo, aprendieron que el Proyecto compartía su filosofía de crear riqueza. De esta manera se conquistó el respeto por parte de los empresarios.

Empresarios vs. compradores: El ambiente paraguayo para negocios en el mercado doméstico e internacional aún no está desarrollado. Barreras comunes son la falta de comunicación y del mutuo entendimiento. La experiencia del Proyecto es que por momentos, afloran susceptibilidades entre las partes.

Se aprendió que la mejor forma de ir superando estas barreras es generando resultados. La primera venta asistida por el Proyecto muchas veces exige un exceso de acompañamiento, pero seguidamente, las partes logran un entendimiento más fluido.



© PARAGUAY VENDE/ FRANCISCO LATOURRETTE

Funcionarias de la empresa UPISA, preparando la degustación de los productos derivados de cerdo, en la Feria de Alimentos y Bebidas, 2da. Edición, donde con el apoyo de Paraguay Vende, durante 3 días realizaron numerosos contactos con compradores locales e internacionales.

Muchos empresarios no aumentan sus ventas visitando o participando por primera vez en una feria, pues requieren de una asistencia más detallada y aplicada.

Empresarios vs. productores: Aún hay muchos agro negocios en Paraguay donde la relación entre empresarios y productores es la clave del éxito. En estos negocios los empresarios tienen que invertir en la capacitación de pequeños productores. En algunos casos, esta inversión se pierde porque el pequeño productor le vende su cosecha a un intermediario de turno, pasando por encima de su relación comercial con el empresario.

La experiencia del Proyecto es que los empresarios deben aprender a competir y a trabajar con el mayor número posible de intermediarios de acopio porque la lealtad de los pequeños productores no se compra con asistencias de precosecha. Aun así, es necesario invertir en estas relaciones, pues de ello depende el negocio.

Proyecto vs. subcontratistas: La experiencia en este ámbito es que la relación del Proyecto con sus subcontratistas debe estrecharse y desarrollarse, pero que esto no es un proceso lineal. Siguiendo la evaluación intermedia del Proyecto (Midterm Evaluation), se realizó un esfuerzo en profundizar la relación con subcontratistas. El resultado fue muy positivo en cuanto a los equipos claves de los subcontratistas instalados en los CSE. Por el contrario, con las organizaciones de subcontratistas no se pudo avanzar

mucho pues no existió el suficiente interés de parte de los mismos en desarrollarse como socios del Proyecto.

4.3 PRACTICAS COMPROBADAS

Mejores prácticas de asistencias

Las asistencias en el área de ventas, especialmente aquellas con énfasis en la cadena comercial y en las exportaciones, son altamente valuadas por los empresarios y los productores.

En este tipo de asistencias la UMR encuentra una clara causalidad entre el esfuerzo y el resultado en ventas adicionales. En cambio, las asistencias por aumentar la oferta o mejorar la productividad, si bien necesarias, son más complejas en la evaluación y medición de su impacto en las ventas.

Sinergias al trabajar con otros donantes

Con aliados efectivos, las asistencias de los CSE tienen un mayor impacto. Si bien, los asesores debían invertir esfuerzos para desarrollar estas alianzas, obtuvieron mejores resultados con ellas (ver página 20 recuadro Alianzas Estratégicas).

En el caso de la Cooperativa Guayaibí se pudo asistir en las exportaciones a Argentina porque la FECOPROD le daba asistencia en la parte organizacional (ver Historia de Éxito “La venta de frutas a Argentina”). En cambio, en el caso de otras cooperativas ni siquiera se pudo lograr establecer una venta ordenada en el mercado interno. Un



© PARAGUAY VENDE/ LUIZ RODRIGUEZ

Mujer preparando una de las salsas desarrolladas en Fructus Terrae, con el apoyo de técnicos brindados por Paraguay Vende.

trabajo conjunto con otros donantes y agencias internacionales podría haber generado mejores resultados.

Empresas nuevas vs. existentes

La mejor asistencia se da cuando la empresa ya tiene unos años de existencia pero no puede avanzar en las ventas porque ha experimentado restricciones en el mercado o en obtención de materia prima.

Aunque generan un alto grado de interés en la sociedad, las empresas que están en un proceso de incubación son las más difíciles de asistir.

4.4 ALGUNAS RECOMENDACIONES

Subcontratistas más sustentables

Falta desarrollar organizaciones subcontratistas más sustentables en los corredores.

El diseño del Proyecto y el equipo humano encargado de llevar a cabo las acciones fueron un gran acierto. Sin embargo, es recomendable estrechar la relación entre el Proyecto y los subcontratistas. La ventaja de esta acción sería que en un futuro los subcontratistas puedan realizar en forma autónoma proyectos similares en los corredores.

Para dicho efecto, la selección de subcontratistas debería apuntar a organizaciones con disposición a desplegar una actividad permanente en los corredores.

Incorporación del Corredor Sur

Falta desarrollar el Corredor Sur que es la vía de comercio entre Paraguay y Argentina, con centro en la ciudad fronteriza de Encarnación.

La economía paraguaya es más descentralizada que la de otros países. Las zonas más desarrolladas limitan con las fronteras de Brasil y Argentina. El Corredor Este del Proyecto cubre el comercio con Brasil y el Corredor Centro hace el enlace con las zonas de producción agrícola. Para una mejor cobertura de la geografía económica del país y también, para asistir a las empresas en el comercio con Argentina, falta incorporar al Proyecto un Corredor Sur. Argentina tiene la economía de mayor crecimiento de la región de los últimos cinco años.

Alianzas efectivas con el sector privado

El Proyecto podría poner más énfasis en alianzas con las organizaciones empresariales y de productores.

Paraguay Vende estrechó exitosas relaciones con el sector público y con organismos multilaterales como el Banco Interamericano de Desarrollo, que fueron de gran utilidad para el logro del objetivo de aliviar la pobreza.

Sin embargo, es en el sector privado que Paraguay Vende se desempeña como proyecto de asistencia técnica. Un buen ejemplo de lo efectivo que pueden ser las alianzas con organizaciones del sector privado se demostró con el trabajo desplegado con la Cámara de Comercio de Tecnología de la Información de Ciudad del Este.

Para mejorar la comunicación con el público meta, el Proyecto debería dar más énfasis en estas alianzas.



Joven mostrando las prendas de la empresa Pombero, asistida por Paraguay Vende para su crecimiento tanto a nivel de mercado nacional como de exportación, generando mucho empleo en áreas rurales del país y valorizando la artesanía local.



Agencia del Gobierno de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional/Paraguay

Juan de Zalazar 364 c/Artigas

Tel: +595-21-213-727

Fax: +595-21-213-732

www.usaid.gov